

Bożena Jaskowska
Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego
bjasko@univ.rzeszow.pl

*Kreatywność jest procesem uczenia się, w którym
nauczyciel i uczeń zlokalizowani są w jednej osobie*
Arthur Koestler

Kreatywność i twórczość w bibliotece akademickiej

Przedstawiono koncepcję wykorzystywania technik kreatywnego i twórczego myślenia w bibliotece akademickiej w procesach np. podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, układania planów strategicznych, w działaniach marketingowych i public relations oraz w pracy z użytkownikiem. Krótko scharakteryzowano czynniki sprzyjające bądź utrudniające bibliotekarzom i pracownikom informacji kreatywne podejście do wykonywania codziennej pracy. Zwrócono uwagę na rolę kultury organizacyjnej w tym zjawisku. Dokonano krótkiego przeglądu technik kreatywnego myślenia, które mogą mieć zastosowanie w bibliotece akademickiej oraz wskazano na cechy jakimi powinno charakteryzować się kreatywne kierownictwo i dyrekcja placówki. Techniki twórczego myślenia oraz treningi kreatywności mogą być pomocnym narzędziem skutecznego zarządzania biblioteką i rozwiązywania problemów codziennej pracy.

Creativity in the Academic Library

The article presents the idea of creative thinking, which could be implemented in the academic library in processes like problem solving, decision making, strategic planning, marketing activities, public relation and communication with users. There are characterized factors that could disturb or support librarians in creative thinking. Important role of the organizational culture in this field is also pointed out in the study. There are described several methods of creative thinking which could be used in the academic library and listed skills which should characterize creative management of this organization. Creative thinking could be an effective method of problem solving in a daily work and a very useful tool for management of the academic library.

Jesteśmy świadkami tworzenia się nowego obrazu współczesnej biblioteki akademickiej. Stopniowo kształtowany jest nowy wizerunek placówki informacyjno-bibliotecznej jako organizacji zorientowanej na użytkownika i budującej z nim długotrwałe relacje, organizacji dążącej do jak najwyższej jakości wszystkich procesów i coraz bardziej złożonych i kompleksowych usług, organizacji strategicznie rozwijającej się i z sukcesem prowadzącej działania public relations. Współczesna biblioteka akademicka aspirująca do miana organizacji opartej na wiedzy, stale się rozwija, doksztalca i uczy, a także aktywnie włącza się w procesy kształtowania umiejętności informacyjno-komunikacyjnych wśród swoich użytkowników. Zjawiska te są odpowiedzią na dynamikę zmian w otoczeniu biblioteki, na intensyfikację procesów informacyjnych i komunikacyjnych zachodzących w świecie nauki i edukacji oraz na związane z tym różnorodne potrzeby użytkowników.

Nowy paradygmat biblioteki akademickiej XXI w. powstaje dzięki efektywnym sposobom zarządzania wykorzystywanym przez dyrekcje placówek i dzięki lepszemu wykorzystywaniu kapitału intelektualnego pracowników biblioteki. Elementem, który może sprzyjać, ale i przeszkadzać lub nawet uniemożliwiać, wprowadzanie zmian i koniecznych przeobrażeń do biblioteki jest jej kultura organizacyjna. Proinnowacyjna kultura promująca elastyczność, akceptację zmian, działanie zespołowe oraz współuczestniczenie w procesach decyzyjnych i doradczych budowana jest m. in. dzięki kreatywności dyrekcji, kierowników i pracowników biblioteki akademickiej. Kreatywność, nieważne czy utożsamiana z innowacyjnością, czy zaradnością, elastycznością myślenia czy inteligencją, aktywnością i sprawnym rozwiązywaniem problemów, lub może ze wszystkimi tymi cechami równocześnie, kreatywność uważana jest dziś za jedną z najważniejszych cech (obok merytorycznego i kompetencyjnego przygotowania) pożądaną we współczesnych organizacjach. Czy również w bibliotekach akademickich?

Twórczość i kreatywność

Twórczość jest przedmiotem badań i teorii wielu dyscyplin. Najpowszechniej przyjmowana jest definicja płynąca z idei psychologii humanistycznej uznająca twórczość za działalność człowieka przynoszącą rezultaty obiektywne lub/i subiektywne nowe i wartościowe, we wszystkich dziedzinach życia, zwłaszcza w nauce, sztuce i kulturze [1]. Jest to najbardziej pierwotna kategoria definicji twórczości uznawanej za proces. Oprócz tego twórczość może być rozpatrywana jako dzieło (wytwór o cechach nowości, oryginalności, generatywności i społecznej przynależności), jako zespół zdolności intelektualnych i cech osobowościowych (m. in. niezależność, otwartość, nonkonformizm, wrażliwość, dociekliwość, odwaga, silny poziom odpowiedzialności i motywacji wewnętrznej, silne ego, samoorganizacja) oraz może być twórczość definiowana jako zespół stymulatorów społecznych (społecznego klimatu uwarunkowań społecznych) [2].

Ukształtowane w minionych latach spojrzenie na twórczość jako działalność elitarną, dostępną tylko dla nielicznych jednostek o wysokich zdolnościach, predyspozycjach i wysokim poziomie ilorazu inteligencji w dynamicznych latach XX i XXI w. znacznie zmieniło swe oblicze i się „zdemokratyzowało”. Szczególnie jeśli chodzi o twórczość rozumianą jako proces oraz synonim zdolności i postaw twórczych – czyli kreatywność. Kreatywność tj. umiejętność tworzenia i realizowania osobliwych, nowych i użytecznych

pomysłów, usług lub rzeczy [3] stała się cechą niezwykle dziś pożądaną, i jak się okazuje możliwą do trenowania, rozwijania i wykorzystywania na równi z innymi zdolnościami i predyspozycjami. Nawet dla ludzi mniej inteligentnych. Liczne badania wykazały bowiem, że ludzie o wysokim poziomie ilorazu inteligencji wpadali w tzw. pułapkę inteligencji, która ograniczała znacznie ich kreatywność: łatwość w odszukaniu wzorca hamowała bowiem możliwość innego, nowego spojrzenia na istniejący problem [4]. Coraz częściej w rozważaniach na temat kreatywności podkreślana jest rola inteligencji emocjonalnej (czyli zdolności do dostrzegania i wyrażania emocji, włączania ich w procesy myślenia, rozumienia emocji i zarządzania nimi) oraz inteligencji intuicyjnej (tzw. rozumowania opartego na domyśle) [5]. Zdolna i kreatywna może być już nie tylko osoba jedynie dobrze ucząca się, ale również potrafiąca nawiązywać i utrzymywać kontakty z innymi ludźmi oraz rozumieć ich i własne emocje. Kreatywna tzn. myśląca twórczo, czyli kontrolująca procesy myślenia i stosująca narzędzia umożliwiające świadome tworzenie nowych idei.

W języku potocznym kreatywność rozumiana jest na wiele sposobów. Według badań przeprowadzonych wśród studentów kreatywność najczęściej rozumiana jest jako: innowacyjność i tworzenie nowych pomysłów, a także utożsamiana z zaradnością i przedsiębiorczością, otwartym umysłem i elastycznością myślenia, rozwiązywaniem problemów, wiedzą i inteligencją oraz aktywnością, przebojowością i samorozwojem [6]. W literaturze z zakresu zarządzania przy okazji kreatywności wspomina się o: twórczym i zespołowym rozwiązywaniu problemów, aktywnym udziale w procesach tworzenia nowej wiedzy, pomysłów i innowacji, o umiejętnej obserwacji otoczenia i wyciągania wniosków, o postępowym myśleniu i sprawnym komunikowaniu się z innymi pracownikami. A wszystko w celu osiągnięcia efektywności przez organizację, realizowania jej misji oraz rozwijania siebie i zespołu którego jest się członkiem.

Dlaczego kreatywność w bibliotece?

Zmienne otoczenie biblioteki akademickiej i jej macierzystej uczelni, dynamiczne i zindywidualizowane potrzeby informacyjne, nowa mentalność użytkownika wiedzy oraz stale rozwijające się technologie informacyjno-komunikacyjne wpływają na konieczność dokonywania zmian w sposobach świadczenia usług informacyjno-bibliotecznych. I o ile zmiany w formach i rodzajach działalności są widoczne i warte docenienia, gdyż przyczyniają się poprawy wizerunku biblioteki i podwyższania poziomu jakości jej usług, o tyle zmiany w

mentalności bibliotekarskiej i sposobach myślenia o pracy, użytkowniku i swojej organizacji pozostawiają jeszcze wiele do życzenia. Bibliotekarze i pracownicy informacji, obok swojej wiedzy i umiejętności, częściej powinni w codziennej pracy wykorzystywać intuicję i wyobraźnię i zamiast tradycyjnego krytycznego myślenia (linearnego, opartego na logice, przyjętych standardach i stereotypach) częściej uciekać się do technik myślenia twórczego i kreatywnego rozwiązywania problemów.

Badania dowodzą, że możliwości kreatywnego myślenia nie są domeną wąskiej grupy zajmującej się tzw. pracą twórczą. Zdolności wytwarzania twórczych rozwiązań potencjalnie posiada każdy człowiek – oczywiście w różnym natężeniu, potencjale, ukierunkowaniu i rozległości [7]. Zdolności te można rozwijać i trenować postępując np. według zasad sformułowanych przez E. De Bono: musisz chcieć myśleć sprawnie; musisz skupić się na myśleniu; musisz mieć czas na myślenie; musisz mieć do dyspozycji kilka technik myślenia; musisz ćwiczyć swoje myślenie [8]. Wyzwolenie, rozwijanie i wykorzystanie tkwiących w każdym człowieku umiejętności kreatywnego i twórczego myślenia zależne jest od wielu czynników. I jeśli mówimy o kreatywności w miejscu pracy – niewątpliwie ma niego wpływ kultura panująca w organizacji oraz dyrekcja i kadra zarządzająca średniego szczebla. Nie inaczej jest w przypadku biblioteki akademickiej.

Kultura organizacyjna w bibliotece definiowana jako zespół nieformalnie utrwalonych, podzielanych, oddziałujących na siebie i wspólnych dla członków organizacji wzorów myślenia, postrzegania i działania [9] determinuje ogrom zjawisk społecznych występujących w placówce. Wpływa m. in. na preferowany sposób organizowania pracy: indywidualny bądź zespołowy, na wzajemne relacje pomiędzy pracownikami i dyrekcją (tzw. dystans władzy) oraz na stopień tolerowania ryzyka i niepewności w organizacji. Wszystkie te zjawiska bezpośrednio oddziaływać mogą na wykorzystywanie procesów twórczych w bibliotece akademickiej i współtworzyć klimat, który wyzwoli elastyczność i kreatywność myślenia wśród pracowników [10].

Kreatywność w bibliotece akademickiej może zaistnieć na dwóch wzajemnie od siebie zależnych i uzupełniających się płaszczyznach:

- w wewnętrznych procesach działalności informacyjno-bibliotecznej, rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, tworzeniu nowych form usług i produktów

bibliotecznych – w tej sferze, która dla użytkownika jest niejako „niewidzialna” – tu ważna jest kreatywność zespołowa,

- w bezpośrednich kontaktach z użytkownikiem, zarówno osobistym jak i za pośrednictwem odpowiednich mediów – gdzie bibliotekarze i pracownicy informacji powinni wykazywać się kreatywnością indywidualną, w tym przypadku opierającą się głównie na szerokiej wiedzy, kompetencjach i doświadczeniu.

W obu przypadkach ważna jest umiejętność burzenia dotychczasowych sekwencji myślenia, przyjmowanie innego niż dotychczas punktu widzenia i dystansowanie się od obowiązujących reguł w celu wyszukania i zaprezentowania czegoś nowego. Ważne są również cechy osobowościowe takie jak: niezależność i odwaga poznawcza, płynność, giętkość i oryginalność myślenia, wytrwałość w dążeniu do celu, sceptycyzm i krytycyzm, odporność na porażki oraz rozbudowana wyobraźnia i fantazja. W każdym tkwią namiastki takich zachowań i postaw, trzeba je tylko umieć w sobie odkryć, a potem rozwijać i wykorzystywać.

Techniki kreatywnego myślenia mogą znaleźć zastosowanie w wielu formach działalności informacyjno-bibliotecznej: np. w planowaniu działań marketingowych i public relations, w rozwiązywaniu problemów dnia codziennego, w planowaniu strategicznym, w rozwijaniu i różnicowaniu usług bibliotecznych, w pracy z użytkownikiem oraz w procesach jego szkolenia i kształcenia. W zasadzie w każdej sferze działalności biblioteki, gdzie potrzebna jest pomysłowość, umiejętność wykorzystania wiedzy własnej i innych, a także świeżość i sprawność myślenia.

Kreatywność zespołowa

Czasy samotnych twórców takich jak Zygmunt Freud, Albert Einstein czy Karol Estreicher bezpowrotnie minęły. Dzisiaj do osiągnięcia sukcesów i zamierzonych celów dążą przede wszystkim zespoły, złożone z jednostek o dużej wiedzy i inteligencji twórczej, o odkrywczych i nowatorskich sposobach myślenia oraz pełnych zapału i zaangażowania. Zespół twórczy jest nie tylko sumą jednostek, posiada on jeszcze wartość dodaną uzyskaną z połączenia różnorodnych osobowości, zdolności i kompetencji, ma więc o wiele większy potencjał niż te same osoby pracujące oddzielnie.

Możliwość tworzenia twórczych zespołów powinna być również wpisana w praktykę działalności biblioteczno-informacyjnej. Wg M. M. Górskiego kreatywność jest jednym z wielu pozytywnych efektów organizowania w bibliotece pracy zespołowej. Dzięki pracy

grupowej w bibliotece następuje również: zwiększenie innowacyjności, ułatwienie wspólnego wyszukiwania talentów, zmiana sformalizowanej struktury organizacyjnej na bardziej kooperatywną, zastąpienie biurokracji i eliminacja hierarchii, zmniejszenie monotonii pracy i poczucia izolacji, zwiększenie poczucia przydatności i pewności siebie oraz zwiększenie możliwości wypowiadania się, samorozwoju, awansowania, partycypacji w efektach [11].

Kreatywne myślenie może być jedną z podstawowych technik rozwiązywania problemów w bibliotece, której struktura organizacyjna ma elementy struktury macierzowej i w której powoływane są stałe bądź okresowe zespoły doradcze, opiniujące lub robocze np. ds. rozwoju zawodowego pracowników, tworzenia strony www, polityki gromadzenia zbiorów, organizowania edukacji informacyjno-komunikacyjnej itp. Zdolność do kreatywnego myślenia w zespole działającym w bibliotece akademickiej uzależniona jest od wielu czynników, wśród których za H. Mrukiem wyliczyć można: wizję zadań stawianych przed zespołem, utożsamianie się zespołu z postawionym celem, uczestnictwo wszystkich członków zespołu, dostęp do informacji, poczucie bezpieczeństwa oraz skład zespołu i cechy szczególne jego członków [12]. Ważne, aby takie zespoły były jednostkami ponadstrukturalnymi i aby złożone były z przedstawicieli kilku specjalności w bibliotece. Niedoceniona jest również rola zdolnego i kreatywnego kierownika zespołu, który potrafi wskazać nie tylko cele i taktykę zespołu, ale także da poczucie właściwego kierunku i maksymalnie wykorzysta wiedzę i kompetencje członków zespołu oraz tzw. ekologią emocjonalno-duchową (inicjatywę, optymizm, empatię) opartą na sieci wzajemnych powiązań [13].

Wbrew temu co mogłoby się wydawać, w kreatywnych zachowaniach pomagają także te osoby, które są przeciwnikami i bastionami oporu w bibliotece i które nie uznając technik twórczego myślenia preferują formy logicznego i linearnego rozwiązywania problemów. Krytycyzm którego dostarczają, może być bowiem bardzo pomocny w twórczym podejściu do zagadnienia, a analiza źródeł pesymistycznego nastawienia i wysłuchanie opinii przeciwników dać nowe ujęcie problemu i szybsze jego rozwiązanie [14]. Ważną cechą osobowościową jest w tym przypadku empatia, tolerancja wobec sprzeczności i odmienności oraz umiejętność słuchania i rozumienia innych.

Techniki kreatywnego zespołowego rozwiązywania problemów, które mogą mieć zastosowanie w bibliotece akademickiej zostaną opisane w dalszej części artykułu.

Większa odpowiedzialność i swoboda działań

W bibliotekach akademickich w dalszym ciągu istnieje hierarchiczny układ powiązań pomiędzy dyrekcją a pracownikami. Bywa również, że takiemu dystansowi fizycznemu towarzyszy także dystans emocjonalny utrudniający przepływ informacji w bibliotece i komunikację. Silny układ hierarchiczności w bibliotece i związane z nim procesy utrzymywania dyscypliny i wzmacniania autorytetu władzy nie sprzyjają formom kreatywnego myślenia i działania.

Na potrzebę zmniejszania dystansu pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami w celu wyzwolenia kreatywnych zachowań w bibliotece zwraca uwagę J. A. Olson który pisze, że delegowanie uprawnień jest kluczem do wyzwolenia kreatywności w bibliotece [15]. Proces ten zależy od specyfiki biblioteki i każdy menedżer powinien określić stopień w jakim go dokona. Wiąże się to ze zmianą kultury organizacyjnej w bibliotece w kierunku kultury równościowej, gdzie pracownicy współuczestniczą w podejmowaniu decyzji, gdzie nie ma podziału na „my”- pracownicy i „oni”- władza, gdzie nie ma silnej kontroli i dyscypliny, gdzie komunikacja dyrekcji z pracownikami nie przybiera wyłącznie formy odgórnych poleceń służbowych i instrukcji postępowania oraz tam gdzie pracownicy przede wszystkim chcą być współodpowiedzialni za bibliotekę i jej wizerunek w otoczeniu.

Zmniejszony dystans władzy to większa wolność i swoboda pracowników, ale także większa ich odpowiedzialność i świadomość organizacyjna. Bibliotekarze i pracownicy informacji przestają być automatycznymi wykonawcami poleceń z góry i czują się bardziej współodpowiedzialni za jakość wykonywanej pracy i identyfikują się z biblioteką, jej celami i misją. I mimo, iż delegowanie uprawnień zwiększa ryzyko popełniania błędów i podejmowania niewłaściwych decyzji (w przypadku hierarchicznych stosunków ta niepewność jest likwidowana na samej górze struktury), to jednak jest ono najlepszym podłożem dla rozwijania technik kreatywnego myślenia w bibliotece.

Tolerancja niepewności a kreatywność

Tolerancja niepewności to równie ważny czynnik kulturowy (obok form organizowania pracy w bibliotece: indywidualnej bądź zespołowej i obok problematyki dystansu władzy i delegowania uprawnień), który wpływać może na sukces przeprowadzania i wykorzystywania w bibliotece technik twórczego myślenia.

Tolerancja niepewności wyraża się stopniem zagrożenia, jaki odczuwają członkowie organizacji w obliczu sytuacji nowych, nieznanych i niepewnych. Wydaje się, iż w większości bibliotek nadal istnieje niestety kultura o cechach niskiej tolerancji niepewności, która jest przeszkodą w procesach wprowadzania zmian, nawet tych najbardziej przemyślanych i zaplanowanych [16]. Taka kultura może być również przeszkodą w efektywnym wykorzystywaniu twórczości w bibliotece.

Niska tolerancja niepewności z samego założenia nie sprzyja kreatywnemu myśleniu. Kreatywność to przecież tworzenie i wymyślanie nowych, oryginalnych wizji, idei, koncepcji, pomysłów i sposobów rozwiązywania określonych zadań, a więc zachowania o jakże wysokiej akceptacji niepewności i ryzyka.

Można jednak spojrzeć na ten problem w innej perspektywy i spróbować wykorzystać treningi twórczego myślenia do przeprowadzenia zmiany kulturowej w bibliotece w kierunku kultury o wyższym stopniu akceptacji ryzyka. Dzięki wspólnym, twórczym i zespołowym treningom kreatywności (zasady o myśleniu E. de Bono!) pokonać można lub przynajmniej zniwelować swoje obawy przed nieznanym, zmiennym i nieprzewidywalnym. Przypomnijmy jeszcze raz: myślenia można i należy się uczyć. Uczestnicy treningów twórczości stają się zazwyczaj bardziej otwarci na nowe doświadczenia, zmieniają swoje nastawienia do współpracowników i zwierzchnika, wykazują większą samodzielność w planowaniu i wykonywaniu swej pracy zawodowej, a także rozwijają swą szeroko pojętą osobowość [17]. W treningach sprawnego myślenia powinni brać udział nie tylko pracownicy charakteryzujący się niską tolerancją niepewności, ale również i tacy, którzy nie mają problemu z obcowaniem ze zmianami i nowościami. Umysły osób bardzo inteligentnych (a takich przecież nie mało w bibliotekach akademickich) pracują bardzo szybko i momentalnie przechodzą do konkluzji, pomijając często przy tym inne ciekawe możliwości spojrzenia na sprawę. Tzw. pułapka inteligencji [18] utrudnia im kreatywne myślenie – dla takich osób również przeznaczone są treningi twórczości. I choć nie jest to pogląd, co do którego istnieje zgodność w środowisku humanistów, psychologów i pedagogów, przyjmijmy, że myślenie jak każdą inną czynność i zdolność można trenować, ćwiczyć i rozwijać. Dla rozwoju siebie i swojego miejsca w pracy.

Opór przeciwko uczestnictwu w formach kreatywnego rozwiązywania problemów oraz niska tolerancja niepewności mogą być niestety znaczne w takich organizacjach jakimi są biblioteki i w wyraźny sposób utrudniać mogą stosowanie technik twórczego myślenia. Szczególnie jeśli chodzi placówki o długiej tradycji, wypracowanych przez lata „sprawdzonych” sposobach działania i rozwiązywania problemów oraz o dużej liczbie pracowników. Różnorodne mogą być źródła tego oporu np.

- niezrozumienie potrzeby uczestnictwa w zespole i dzielenia się swoją wiedzą na wskutek braku rzetelnej informacji oraz wyrażnie określonej wspólnej wizji biblioteki,
- brak pozytywnych doświadczeń w zespołowym rozwiązywaniu problemów z przeszłości,
- walkę o „zachowanie twarzy”, niechęć do przyznania się do własnej niewiedzy i niedoskonałości,
- obawa przed popełnieniem błędu i ośmieszeniem się wśród współpracowników,
- brak wiary w możliwości własnego umysłu i myślenia kreatywnego,
- przekonanie o zbędności tego typu rozwiązań i obawa, że spowoduje to wzrost trudności pracy,
- skłonność do trwania przy starych wypróbowanych wzorcach, brak przekonania do nowych form i rozwiązań, konserwatyzm,
- małe zaufanie do kierownictwa,
- przekonanie, że proponowane działania nie uwzględniają utrwalaonych w organizacji nieformalnych wzorów i norm postępowania, a więc kultury organizacyjnej [19].

Dobry przywódca potrafi zrozumieć źródła oporu i dążyć do ich likwidacji bądź zminimalizowania. Kluczem do odniesienia sukcesu w tej dziedzinie jest przede wszystkim obustronna komunikacja między przełożonym a podwładnymi, komunikacja bez względu na liczbę stopni w hierarchii, wiek, płeć i charakter wykonywanej pracy.

Formy kreatywnego myślenia w bibliotece

Myślenie kreatywne polega na kontrolowaniu procesów myślenia i stosowaniu narzędzi umożliwiających świadome tworzenie nowych idei, produktów bądź usług [20]. Pomocne w tym procesie są różnorodne techniki twórczego rozwiązywania problemów, które wymienione poniżej nie wyczerpują bogatej listy proponowanej przez badaczy, psychologów i trenerów. Przy wyborze właściwej techniki należy pamiętać, iż nie mają one charakteru uniwersalnego.

Należy dopasować je do rodzaju rozwiązywanego problemu oraz do charakteru zespołu i jego członków.

Wśród technik kreatywnego i twórczego myślenia, które mogą znaleźć zastosowanie (lub już znajdują) w bibliotece akademickiej wymienić można m. in. [21].:

- *Burzę mózgów* – metoda ta polega na pracy w zespole, którego członkowie niejako współzawodniczą ze sobą w wynajdowaniu i tworzeniu rozwiązań z bezwzględnym przestrzeganiem zasady nie krytykowania innych. Następnie wspólnie dokonuje się porządkowania, klasyfikacji, weryfikacji i oceny zgłoszonych pomysłów, ewentualnie ich modyfikacji w celu znalezienia klucza do rozwiązania problemu. Np. podczas zespołowej burzy mózgów na temat ograniczania (bądź nieograniczania) dostępu użytkowników do Internetu w bibliotece pojawić się mogą następujące propozycje: limitować czas korzystania do 1 godz., wprowadzić opłaty za dostęp w celach „nienaukowych”, zablokować możliwość instalacji i używania komunikatorów i/lub poczty elektronicznej i/lub innych programów, nie wprowadzać żadnych ograniczeń, stale kontrolować monitory użytkowników, wprowadzić opłaty dla użytkowników niebędących studentami i pracownikami macierzystej uczelni, w bardziej widocznym miejscu umieścić regulamin, wymagać pisemnego potwierdzenia zapoznania się z regulaminem, zainstalować program zarządzania dostępem do Internetu, który wykorzystywany jest w kafejkach internetowych itp. itd.
- *Burzę pytań* – jest modyfikacją klasycznej burzy mózgów. Jej celem jest wytworzenie jak największej liczby pytań i wątpliwości na określony temat. Np. w przypadku wydłużenia godzin otwarcia biblioteki w okresie sesji możemy postawić następujące pytania: Czy studenci faktycznie korzystać będą z czytelni do godz. 23.30? Czy wydłużać godziny otwarcia także innych agend? Czy nie wystarczy wypożyczanie podręczników „na nockę”? Co z kwestią wynagrodzenia dla pracowników pozostających w pracy do tej godziny? Jak zapewnić im bezpieczeństwo powrotu do domu? itp. itd.
- Technikę *Kruszenia obiektu/idei* tzw. *odwrotną burzę mózgów* – polega ona na swobodnym i nieskrępowanym krytykowaniu i wyliczaniu wad istniejących obiektów bądź wyrażonych idei, w celu wykrycia możliwych i pożądanых kierunków ich ulepszenia. Po seansie totalnej, intensywnej i dynamicznej krytyki następuje faza analityczna zgłoszonych wad. Np. podczas podejmowania decyzji o urządzeniu małej galerii malarstwa w holu głównym biblioteki zapewne wskazano by na następujące

wady tego przedsięwzięcia: obrazów trzeba pilnować, wystawę trzeba okresowo zmieniać i poszukiwać ciekawych artystów i tematów, trzeba zapewnić odpowiednią promocję wystawie i opracować jej katalog, trzeba ścierać kurze z obrazów, trzeba wyposażyć bibliotekę w odpowiednie stojaki, sztalugi czy gabloty itp. itd. Każda z wymienionych wad możliwa jest do zlikwidowania, a technika kruszenia obiektu posłużyć może w tym przypadku do zorganizowania wystawy na wysokim poziomie i pomoże wykluczyć błędy, które mogłyby pojawić się już podczas jej trwania.

- Technikę *Pro-kontra* – polega ona na zaprezentowaniu rozwiązania problemu zespołowi i poproszeniu jego członków o wyrażenie stanowiska „za” i „przeciw”, a następnie na dokonaniu zamiany ról, tak aby oponenti wyrażali teraz swoją aprobatę diskutowanego pomysłu. Technikę tę możemy zastosować omawiając np. pomysł realizacji przysposobienia bibliotecznego dla studentów I roku w trybie online.
- Technikę *Alternatywy – możliwości – wybór* – polega ona na celowym wysiłku wymyślenia jak największej możliwości do wyboru. Wśród wymyślonych wyjaśnień, wytłumaczeń czy sposobów rozwiązania danego problemu na pewno znajdzie się to właściwe i odpowiednie dla danej sytuacji. Np. przy analizowaniu problemu kolejek w wypożyczalni wymyślamy możliwe wyjaśnienia tego stanu rzeczy np. zbyt powolna obsługa, za mało stanowisk obsługi, niedogodne godziny otwarcia, konieczność wykonywania przez bibliotekarzy zbyt wielu czynności fizycznych – wybieramy te najważniejsze i staramy się zaradzić temu problemowi.
- Technikę *Kontrolnej listy pytań* – celem techniki jest dogłębne poznanie i zrozumienie problemu. Metoda polega na udzielaniu odpowiedzi na ustaloną serię pytań np. w bibliotece borykającej się z problemem przetrzymywania książek przez pracowników uczelni można tak sformułować hasło (syntezę) problemu: „Przetrzymywanie książek przez pracowników uczelni” i zastosować następującą listę pytań: Dlaczego jest to problemem, czy mamy za mało egzemplarzy z tego tytułu, czy książki takie powinny być w wypożyczalni czy udostępniane tylko na miejscu? Czy podobny problem mają inne biblioteki? Jeśli tak, to jak one sobie z nim radzą? Co zrobiliśmy aby wymusić terminowy zwrot książek? Czy kary są konsekwentnie naliczane i egzekwowane? Czy kary są odpowiednio wysokie? Czy jest blokowane konto takiemu dłużnikowi? Czy jest możliwość bezproblemowej prolongaty książki? Czy czytelnik wie, że przekroczył termin zwrotu? I w końcu pytania najważniejsze na które być może znajdziemy odpowiedź jeśli udzielimy odpowiedzi na pytania poprzednie: Jak wyegzekwować terminowy zwrot książek przez pracowników uczelni?

- Technikę *Rozważ wszystkie czynniki* – polega ona na sporządzeniu listy wszystkich czynników, które należy wziąć pod uwagę w planowaniu jakiegoś przedsięwzięcia np. przed uruchomieniem nowej usługi w bibliotece czy nowego działu na stronie WWW. I tak planując np. tworzenie bibliograficznej bazy danych publikacji pracowników uczelni należałoby wziąć pod uwagę: kwestie personalne (kto będzie tworzył bazę?), programowe, sprzętowe, udostępniania bazy (lokalnie czy w Internecie), możliwość dołączania pełnych tekstów, prawo autorskie, weryfikacji materiału do bazy, promocji bazy, jej odbiorców i użytkowników, faktycznej przydatności itp. itd.
- Technikę *Tytułu książki* – technika, której nazwa szczególnie może być bliska pracownikom biblioteki, opiera się na budowaniu metaforycznego tytułu książki w stosunku do istniejącego problemu. Dobry tytuł jest esencją treści utworu i zarazem swoistym komentarzem tej treści i podobnie w przypadku „zatytułowania” problemu może on w lapidarnej i zwięzłej formie trafnie określić istotę rozważanego zagadnienia. Np. stojąc przed problemem notorycznych kradzieży książek z czytelnicy tak go możemy zatytułować: „Kradzieże – zła ochrona księgozbioru, brak ksero czy za mało egzemplarzy”.
- Technikę *Skutki i następstwa* – jej celem jest pomoc w podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłości. Można rozważać, przewidywać i określić ważność czynników w różnej perspektywie czasowej (krótko, średnio i długookresowej) i następnie ocenić opłacalność wprowadzenia np. nowej usługi bibliotecznej.
- Techniki mieszane polegające na wyrażeniu problemu i propozycji jego rozwiązania za pomocą innych języków: rysunku, rzeźby (np. żywe rzeźby z ludzi), ruchu itp.

Technik twórczego rozwiązywania i analizowania problemów jest bardzo wiele. Niekiedy problem wymaga zastosowania kilku technik lub zmodyfikowania niektórych podejść. Koszty stosowania ww. technik są niewielkie i często wymagają zaledwie tablicy, pisaka i miejsca, gdzie można by się było spotkać by nie przeszkadzać użytkownikom oraz odpowiedniego czasu. Zalety natomiast mogą być olbrzymie: począwszy od większej szansy na szybsze i bardziej efektywne rozstrzygnięcie danej sprawy niż jeśli miało by się to odbywać w wąskim kierowniczym gronie, poprzez aktywizację pracowników biblioteki i wykorzystanie ich różnorodnej wiedzy i kwalifikacji, aż po rozwinięcie umiejętności pracy w zespole, a także identyfikacji nie tylko ze swym oddziałem – ale z całą biblioteką.

Kreatywność kadry zarządzającej

Nawet najbardziej kreatywni pracownicy i jak najbardziej twórcze sposoby rozwiązywania problemów nie będą odpowiednio w bibliotece akademickiej wykorzystane jeśli nie będzie ona kierowana przez dyrekcję i kadre średniego szczebla charakteryzujących się silną indywidualnością, otwartością, niezależnością, odwagą poznawczą i wytrwałością w dążeniu do celu. Na podstawie zestawienia zaproponowanego przez J. Penca można wskazać na następujące cechy kreatywnego kierowania placówką biblioteczno-informacyjnej:

- tworzenie wizji, ustalanie jasnych, zrozumiałych, mobilizujących, możliwych do wykonania i w razie potrzeby elastycznych celów i zadań,
- powiększanie zakresu samodzielności pracowników, stwarzanie poczucia sensu działania i sensu wykonywanej pracy, przydzielanie zadań mobilizujących, wymagających zaangażowania, inwencji i inicjatywy,
- tworzenie sprawnego systemu komunikowania się na zasadzie sprzężeń zwrotnych, zapewnianie dobrego przepływu informacji,
- dążenie do poznania źródeł oporu wobec zmian i do ich zminimalizowania,
- tworzenie atmosfery współpracy i zaufania, zachęcanie do otwartości w stosunkach międzyludzkich i komunikowanie się ze wszystkimi bez względu na szczebel hierarchii organizacyjnej, zmniejszanie emocjonalnego dystansu władzy,
- wspólne poszukiwanie nowych rozwiązań, rozwijanie inicjatywy i aktywności swoich pracowników, wspieranie procesów twórczego myślenia w zespołach,
- otwarte ujawnianie konfliktów i braku zgody, dążenie do wspólnego rozwiązywania problemów,
- rozwijanie uzdolnień i umiejętności pracowników, umożliwianie im podnoszenia kwalifikacji, interesowanie się ich pomysłami i zachęcanie do dalszych poszukiwań oraz interesowanie się ich karierą i rozwojem zawodowym: [22]

Kierowanie twórcze to twórcze podejście do pracy własnej i pracy kierowanego przez siebie zespołu. To podejście, w którym zintegrowane jest twórcze myślenie i działanie kierownika zespołu oraz pobudzanie, wykorzystywanie i doskonalenie przez niego zdolności zespołu do sprawniejszego wykonywania pracy i uzyskiwania lepszych wyników oraz własnej satysfakcji [23]. Kreatywny kierownik w bibliotece obserwując otoczenie placówki i zmienne potrzeby użytkowników potrafi wyzwolić potencjał swój i swego zespołu, zlikwidować niechęć i opory pracowników, tak by jak najlepiej podążać za zmianami dokonującymi się wokół i jak najlepiej zaspokajać potrzeby użytkowników biblioteki.

Na zakończenie warto jeszcze zwrócić uwagę na jedno zagadnienie. Nadal nie brakuje takich (śmiazków?), którzy wróżą nieuchronny koniec bibliotekom w ich tradycyjnej formie tj. w formie budynku wraz ze zgromadzonymi w nim zasobami i pracującymi w nim ludźmi. Wciąż nie brakuje takich, którzy zbiory informacyjne i biblioteczne chcieliby widzieć jedynie w formie elektronicznej dostępnej z każdego miejsca i o każdym czasie. Oczywiście, postęp technologiczny w organizowaniu działalności informacyjno-bibliotecznej jest ogromny, szybki i nie do zatrzymania. Jak wiele przecież z tradycyjnych bibliotekarskich czynności wykonują dziś za nas maszyny, programy i systemy komputerowe? I prawdopodobnie czynności tych będzie jeszcze więcej.

Ale są pewne elementy działalności informacyjno-bibliotecznej, których komputery z racji nieposiadania naszej ludzkiej natury, inteligencji, umiejętności myślenia i dociekliwości zrobić jeszcze nie potrafią. I tu jest miejsce dla bibliotekarzy i pracowników informacji oraz dla ich zespołowego, kreatywnego i twórczego myślenia. Tego komputery przez jakiś czas jeszcze nie będą potrafiły robić...

PRZYPISY

- [1] *Encyklopedia psychologii* pod red. Włodzimierza Szewczuka. Warszawa: Fundacja Innowacja, 1998 s. 907.
- [2] STRZAŁECKI A. *Wybrane zagadnienia z psychologii twórczości* Warszawa: PWN, 1969 s. 13-27 [za:] TOMASZEWSKA M. *Trening kreatywności w rozwijaniu zdolności myślenia twórczego* Szczecin: Wydaw. Naukowe US, 2003 s. 13-14
- [3] AMABILE T. M. *The social psychology of creativity* Boulder CO: Westview, 1983 [za:] DEWETT T. Understanding the relationship between Information Technology and Creativity in organizations *Creativity Research Journal* 2003 Vol. 15 No 2&3 p. 167
- [4] MRUK H. Rola twórczego myślenia w biznesie *Świat Marketingu* 2003 luty [dostęp 10 sierpnia 2005]. Dostępny w Word Wide Web:
http://swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=93990
- [5] KARWOWSKI M. Ile inteligencji? Typy inteligencji a kreatywność In: *Twórczość w teorii i praktyce* red. nauk. S. Popek Lublin: Wydaw. UMCS, 2004 s. 21-23
- [6] JĘDRZYK E. LESZCZYŃSKI G. Czym jest kreatywność według studentów? *Świat Marketingu* 2005 kwiecień [dostęp 10 sierpnia 2005]. Dostępny w Word Wide Web:

http://swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=03&id_numer=944610

- [7] BORKOWSKI J., DYRDA M., KANARSKI L., ROKICKI B. *Człowiek w organizacji: podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*. Warszawa: Elipsa, 2001 s. 145
- [8] BONO DE, E. *Jak myśleć sprawniej: przewodnik myślenia innowacyjnego* Warszawa: Medium, 1999 s. 21-24
- [9] SIKORSKI Cz. *Kultura organizacyjna* Warszawa: C.H. Beck, 2002 s. 7-13
- [10] PIRNAAR H., BOSHOFF A. B. Relationship between creativity and innovation in university libraries and the organizational climate *South African Journal of Library & Information Science* 1996 Vol. 64 Issue 2, p. 67-79
- [11] GÓRSKI M. M. Praca zespołowa elementem nowoczesnego zarządzania w bibliotece In: *Przestrzeń informacji i komunikacji społecznej* pod red. M. Kocójowej. Kraków, 2004 s. 203
- [12] MRUK H. op. cit.
- [13] BRZEZIŃSKI M. Kreatywność w nowoczesnej organizacji *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2003 nr 8 s. 40
- [14] OLSON J. A. What academic librarians should know about creative thinking *Journal of Academic Librarianship* 1999 Vol. 25 No. 5 s. 386
- [15] OLSON J. A. op. cit. 387
- [16] JASKOWSKA B. Kultura organizacyjna służb informacyjnych w procesie wprowadzania zmian *Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej* 2004 nr 2 s. 7-8
- [17] NĘCKA E. *Trening twórczości* Olsztyn: Polskie Towarzystwo Psychologiczne, 1992 s. 13
- [18] BONO DE, E. op. cit. s. 27-29
- [19] Por. PENC J. *Kreowanie zachowań w organizacji: konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji* Warszawa: Placet, 2001 s. 212
- [20] MRUK H. op. cit
- [21] Zob. DE BONO E. *Jak myśleć sprawniej: przewodnik myślenia innowacyjnego* Warszawa: Medium, 1999, DE BONO E. *Naucz się myśleć kreatywnie* Warszawa: Prima, 1995; BIENIOK H., KRÓLIK G. *Elementarz twórczego myślenia* Katowice: Wydawnictwo Uczelniane AE, 1998; NIERENBERG G.I. *Sztuka kreatywnego myślenia* Warszawa: Studio Emka, 1996; NĘCKA E. *Trop... Twórcze rozwiązywanie problemów* Kraków: Impuls, 1994
- [22] PENC J. *Kreatywne kierowanie* Warszawa: Placet, 2000 s. 253
- [23] PENC J. op. cit. S. 251